École de la fonction publique du Canada

2011-2012

Rapport ministériel sur le rendement

Version originale signée par:

L'honorable Tony Clement
Président du Conseil du Trésor et ministre de l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario

Table des matières

Message du ministre 1

Section I : Survol de l'organisation 2

- Raison d'être 2
- Responsabilités 2
- Résultat stratégique et architecture des activités de programmes 3
- Priorités organisationnelles 4
- Analyse des risques 7
- Sommaire du rendement 9
- Profil des dépenses 11
- Budget des dépenses par crédit voté 12

Section II : Analyse des activités de programmes par résultat stratégique 13

- Résultat stratégique 13
- Activité de programme 1: Apprentissage de base 13
- Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 14
- Leçons retenues 18
- Activité de programme 2 : Perfectionnement en leadership organisationnel . 19
- Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 20
- Leçons retenues 21
- Activité de programme 3 : Innovation dans la gestion du secteur public 22
- Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 23
- Leçons retenues 24
- Activité de programme 4 : Services internes 25
- Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 26
- Leçons retenues 27
- Changements apportés à la structure du gouvernement 28

Section III : Renseignements supplémentaires 29

- Principales données financières 29
- Graphiques des principales données financières 30
- États financiers 30
- Liste des tableaux de renseignements supplémentaires 30

Section IV : Autres sujets d'intérêt 31

- Coordonnées des personnes-ressources de l'organisation 31

Notes de fin de document 32

Message du ministre

À titre de ministre responsable de l'École de la fonction publique du Canada (l'École), j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'École pour l'exercice 2011-2012. Le document complet se trouve à l'adresse www.monecole-myschool.gc.ca.

Tel que l'a précisé le greffier du Conseil privé dans son rapport le plus récent adressé au premier ministre, il faut construire une fonction publique plus solide et plus souple qui sera capable de répondre aux besoins de demain. Voilà qui confirme le travail essentiel que l'École doit accomplir en permanence pour soutenir la fonction publique et lui offrir des occasions de perfectionnement. L'École propose à ce titre un éventail de produits et services qui se distinguent par leur pertinence et leur grande qualité et qui, conformément aux priorités du gouvernement, permettent aux ministères et organismes de servir la population canadienne partout au pays.

Cette année, grâce à son programme de gestion, l'École est parvenue à mettre sur pied un ensemble de cours abordables qui répondent aux besoins en constante évolution de la fonction publique. L'École est donc particulièrement bien placée pour offrir des produits et services opportuns qui cadrent avec les priorités d'aujourd'hui et les besoins de demain. En effet, l'École continue à prendre les devants et à placer la collaboration et les partenariats au cœur de son action dans le but de faciliter la réalisation de gains d'efficacité à l'échelle du gouvernement. De fait, l'École est l'organisation de choix en matière d'apprentissage à l'appui du secteur public fédéral.

Je suis pour ma part convaincu que, grâce à son programme efficace et bien géré, l'École continuera d'aider la fonction publique à offrir d'excellents services aux Canadiens.

L'honorable Tony Clement
Président du Conseil du Trésor et ministre de
l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario

Section I : Survol de l'organisation

Raison d'être

L'École de la fonction publique du Canada (l'École) est le fournisseur de services d'apprentissage communs à l'échelle de la fonction publique du Canada. Le mandat législatif de l'École consiste à fournir une gamme d'activités d'apprentissage qui renforcent la capacité individuelle et organisationnelle et favorisent l'excellence de la gestion au sein de la fonction publique.

L'École vise un objectif stratégique : s'assurer que tous les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens.

Responsabilités

L'École a été créée le 1er avril 2004, en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*[i]. Elle est régie par la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*[ii]. Sa principale responsabilité consiste à offrir un vaste éventail de possibilités d'apprentissage et à favoriser une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique. Les activités de l'École ont un effet direct sur les services fournis aux Canadiens, car elles appuient le perfectionnement des compétences des fonctionnaires et l'efficacité des organisations de la fonction publique.

À titre d'établissement public et en vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École a le mandat suivant :

- inciter à la fierté et à l'excellence dans la fonction publique;
- stimuler un sens commun de la finalité, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques.

Les priorités de programme de l'École sont axées sur les résultats, en conformité avec la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement[iii] du Conseil du Trésor, en vigueur depuis le 1er janvier 2006. Cette politique insiste sur la valeur de l'apprentissage et, tout particulièrement, sur la formation indispensable et l'importance de créer une culture d'apprentissage au sein de la fonction publique.

Pour aider les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de perfectionnement du leadership et de perfectionnement professionnel dans l'ensemble de la fonction publique, l'École détermine les besoins organisationnels, et elle conçoit et offre également des programmes pratiques et de grande qualité qui répondent aux principaux besoins de perfectionnement des fonctionnaires.

À titre d'organisme de services communs aux termes de la Politique sur les services communs[iv] du Conseil du Trésor, l'École conçoit son programme de cours de manière à appuyer la responsabilisation de la fonction publique, les compétences en leadership et les priorités du gouvernement. En outre, en tant que fournisseur de services facultatifs, l'École répond aux besoins de la fonction publique de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible.

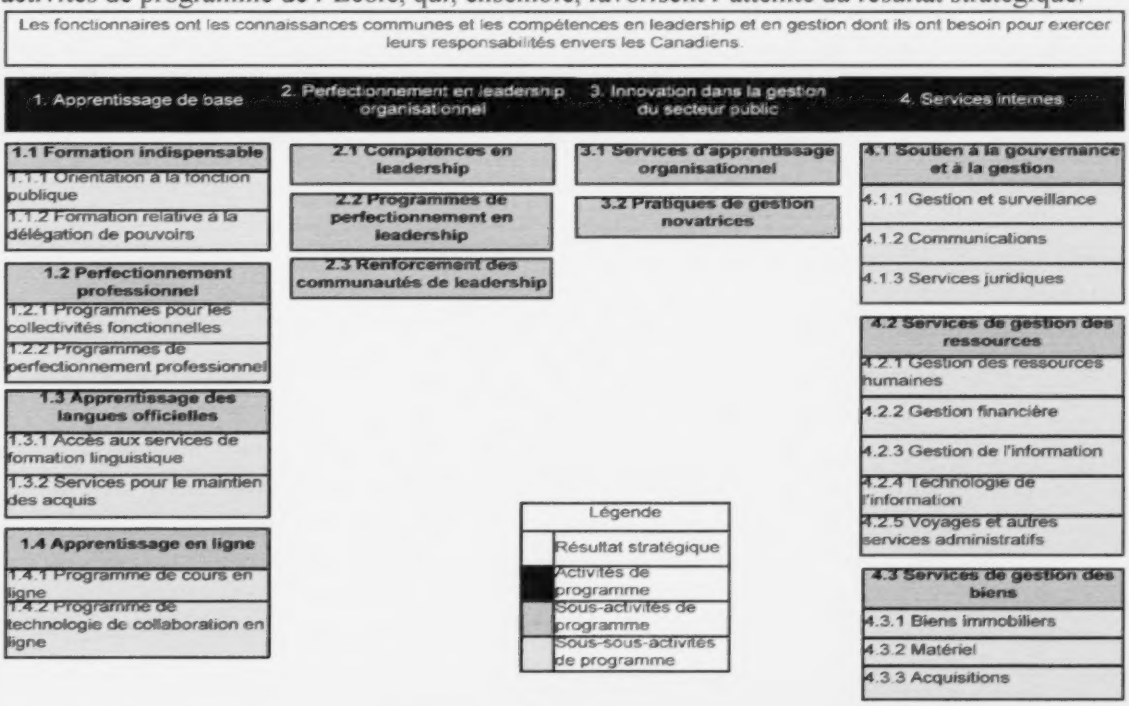
L'École soutient le renouvellement de la fonction publique et du milieu de travail de même que le programme d'excellence connexe. Elle propose donc un éventail de cours qui contribuent à la réalisation graduelle de celui-ci.

Résultat stratégique et architecture des activités de programmes

L'École vise un seul résultat stratégique : « Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. » Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte de ce résultat stratégique, soit les suivantes :

- Apprentissage de base;
- Perfectionnement en leadership organisationnel;
- Innovation dans la gestion du secteur public;
- Services internes.

Le tableau ci-dessous présente le cadre complet des activités, des sous-activités et des sous-sous-activités de programme de l'École, qui, ensemble, favorisent l'atteinte du résultat stratégique.



Priorités organisationnelles

Sommaire des progrès par rapport aux priorités

Priorité	Type[1]	Résultat stratégique et/ou activités de programme
Renforcement du programme de cours	Déjà établie	**Résultat stratégique :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. 1. Activité de programme : Apprentissage de base 2. Activité de programme : Perfectionnement en leadership organisationnel 3. Activité de programme : Innovation dans la gestion du secteur public 4. Activité de programme : Services internes

- L'École a créé, en 2011-2012, un nouveau modèle d'affaires ainsi qu'une nouvelle structure d'établissement des coûts. Les travaux de base, dont l'examen des pratiques exemplaires et l'affectation des dépenses de programme directes et indirectes (y compris les coûts liés aux services internes), ont été menés à bien. À présent, les responsables de l'École comprennent mieux les coûts et les revenus associés aux produits et services d'apprentissage offerts. Ils sont donc, par le fait même, en mesure de prendre de meilleures décisions stratégiques à cet égard.
- L'École a multiplié les efforts visant à recruter des enseignants compétents et possédant une expérience du travail dans le secteur public. Elle sera ainsi bien placée pour offrir des services d'apprentissage de qualité, s'adapter rapidement et répondre aux besoins changeants en matière d'apprentissage.
- L'École a établi un processus d'examen systématique de ses produits et services d'apprentissage afin de faire concorder son programme de cours avec son mandat et de s'assurer que les cours proposés répondent en tout temps aux besoins en évolution de la fonction publique.

[1] Les différents types de priorités sont les suivants : priorité déjà établie – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé par le rapport; priorité permanente – établie au moins trois exercices précédant l'exercice visé par le rapport; priorité nouvelle – établie au cours de l'exercice visé par le RMR ou le RPP.

Priorité	Type	Résultat stratégique et/ou activités de programme
Formation de partenariats	Nouvelle	**Résultat stratégique :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. 1. Activité de programme : Apprentissage de base 2. Activité de programme : Perfectionnement en leadership organisationnel 3. Activité de programme : Innovation dans la gestion du secteur public 4. Activité de programme : Services internes

- L'École a organisé différentes activités pour faire en sorte que ses services d'apprentissage témoignent des innovations et des recherches les plus récentes concernant la fonction publique. Elle a notamment tissé des partenariats avec les universités et les autres ministères, notamment en ce qui a trait au Programme des sous-ministres champions du programme universitaire et au Programme des fonctionnaires en résidence.
- L'École a collaboré avec Horizons de politiques Canada à un projet de recherche prospectif sur les futurs aspects de la fonction publique qui appuieront sa capacité d'augmenter et d'améliorer son programme de cours.
- L'École a créé la communauté de pratique des spécialistes de l'apprentissage, en s'inspirant des activités de collaboration existantes, afin de nouer des partenariats et de favoriser l'échange de renseignements sur les méthodes et les outils d'apprentissage utilisés à l'administration fédérale, de même que sur les défis à relever.
- L'École a collaboré étroitement avec différentes organisations, notamment le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, la Commission de la fonction publique et le Conseil des ressources humaines, à l'élaboration de produits et services d'apprentissage sur la gestion du changement.
- L'École a organisé sa première Agora de l'apprentissage, à laquelle ont participé des acteurs importants dans les domaines suivants : apprentissage, perfectionnement en leadership, gestion des talents. Cette activité visait la formation de partenariats, l'échange d'idées et la collecte de commentaires sur le programme de cours actuel et à venir de l'École. Elle a aussi permis à l'École de recueillir des renseignements qui ont servi à l'élaboration et à la mise au point de ses produits et services.

Priorité	Type	Résultat stratégique et/ou activités de programme
Gestion du changement	Nouvelle	**Résultat stratégique :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. 1. Activité de programme : Apprentissage de base 2. Activité de programme : Perfectionnement en leadership organisationnel 3. Activité de programme : Innovation dans la gestion du secteur public 4. Activité de programme : Services internes
• L'École a implanté un processus de planification intégrée des ressources humaines et des finances dans le but d'uniformiser sa planification opérationnelle. Ce processus comprend l'établissement des priorités stratégiques, la détermination et l'attribution des ressources de même que la surveillance des résultats au regard des plans approuvés. • L'École a établi des processus permettant de trouver facilement des outils qui répondent aux besoins des concepteurs de cours et des apprenants. Cette mesure vise à assurer la fiabilité, le rendement et la rationalisation du Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA), un outil complet destiné à soutenir les produits et services d'apprentissage. En même temps, l'École a présenté de nouvelles technologies qui s'appliqueront à l'apprentissage dans l'avenir, ce qui comprend la mise à l'essai de nouveaux logiciels et d'une nouvelle configuration technologique en salle de classe. • L'École a entamé un examen approfondi de son résultat stratégique, de son architecture des activités de programmes et de son cadre de mesure du rendement. Afin d'harmoniser ses activités avec son mandat et son résultat stratégique, l'École a entrepris les premiers travaux visant à rationaliser la structure de reddition de comptes sur le rendement, les résultats attendus et les mesures du rendement.		

Analyse des risques

L'École, à titre d'établissement public, évolue dans un contexte opérationnel qui est façonné par les défis d'ordre financier associés à un usage accru du recouvrement des coûts. En 2011-2012, plus de la moitié du budget opérationnel de l'École provenait de ses propres revenus. Le recours à ses services d'apprentissage étant facultatif, l'École doit tirer suffisamment de revenus à partir des investissements effectués par les ministères dans la formation pour soutenir adéquatement ses services d'apprentissage et ses opérations courantes. De plus, en raison des changements importants et rapides auxquels doit faire face la fonction publique, l'École doit trouver des moyens nouveaux et novateurs d'adapter rapidement ses produits et services actuels et de proposer de nouvelles offres, de manière à répondre aux besoins en apprentissage qui évoluent.

Dans ce contexte, en 2011-2012, l'École a défini et consigné dans son profil de risque les trois risques stratégiques qu'elle devra gérer pour atteindre son résultat stratégique, soit : la pertinence du programme de cours et la prestation des produits et services de l'École; le marketing de ses produits et services et la croissance de sa part de marché; la capacité de répondre aux besoins des clients et d'appuyer ses programmes en temps utile.

Afin d'atténuer ces risques, l'École a arrimé sa stratégie d'atténuation et les plans d'action connexes à son programme de gestion, selon lequel l'atteinte de son résultat stratégique passe par les priorités suivantes :

- la gestion du programme de cours, qui porte tout particulièrement sur le renouvellement et la mise à jour des services et du programme de cours afin de mieux répondre aux besoins des clients;
- la conception d'un modèle d'affaires prévoyant un modèle d'établissement des coûts pour les différents produits et services;
- l'harmonisation entre les ressources humaines et les exigences des programmes;
- la gestion du changement, qui a pour but d'assurer la réussite et l'excellence par la transformation.

En 2011-2012, la gestion du programme de cours était au cœur du programme de gestion de l'École. Tout au long de l'exercice, afin de demeurer le chef de file des organisations d'apprentissage, l'École s'est montrée proactive pour prévoir et analyser les besoins des clients en s'appuyant sur les tendances du marché et les nouvelles pratiques exemplaires.

L'École s'est aussi employée à maximiser sa part de marché. À cette fin, elle a fait la promotion de la valeur qu'elle représente à titre de fournisseur de services d'apprentissage communs à l'ensemble de la fonction publique et d'établissement d'enseignement de choix pour les fonctionnaires, capable d'offrir des services d'apprentissage de grande qualité. Différentes activités ont servi à appuyer cette initiative. L'École a notamment renforcé ses systèmes de renseignements d'affaires, élargi ses activités de mobilisation de la clientèle, accru le recours à la technologie et aux médias sociaux pour la transmission du savoir, tissé des partenariats et intégré

les méthodes d'apprentissage mixte à ses cours (cours en salle de classe et en ligne et cours conçus par modules).

Afin d'accroître sa capacité d'agir, l'École a adopté un nouveau modèle d'affaires. Celui-ci permet de renouveler la structure d'établissement des coûts, de favoriser la prise de décisions éclairées en matière d'investissement et de déterminer les gains d'efficience de même que les possibilités de réinvestissement. L'École a aussi amélioré son cadre de planification des finances et des ressources humaines. Pour ce faire, elle a instauré des bassins aux fins de la dotation. Elle a aussi procédé à la réharmonisation des services de ressources humaines axés sur la clientèle, à la modernisation de la classification, à la prestation de formation à l'interne, au renforcement de la capacité d'agir et à la gestion stratégique de la dotation. Le SHGA a été mis à niveau de manière à pouvoir offrir des produits d'apprentissage en ligne et un environnement d'apprentissage axé sur la collaboration. Afin d'atténuer les risques inhérents à la transition complexe de quatre anciens systèmes vers un seul système intégré, l'École a mis en œuvre le SHGA en tenant compte de nombreuses stratégies de gestion du changement.

En 2011-2012, grâce aux stratégies d'atténuation des risques et aux plans d'action qui ont été intégrés à son programme de gestion, l'École est parvenue à surmonter les contraintes liées au contexte mises en évidence dans le profil de risque de l'organisation. L'École a ainsi pu maintenir le niveau de revenus découlant des investissements en formation effectués par les ministères. De plus, elle a démontré sa valeur ajoutée par sa capacité d'innover et de s'adapter rapidement aux nouveaux besoins en matière d'apprentissage, tout en demeurant pertinente et en offrant des produits abordables pour les organisations publiques dans l'ensemble du Canada.

Sommaire du rendement

Ressources financières pour 2011-2012[2] (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales*	Dépenses réelles*
104 949	160 130	125 941
* Excluant le montant réputé avoir été affecté à Services partagés Canada, le cas échéant.		

Ressources humaines pour 2011-2012 (équivalents temps plein [ETP])

Prévues	Réelles	Écart
940	892	-48

Tableaux du sommaire du rendement

Progrès réalisés par rapport au résultat stratégique

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.		
Indicateurs de rendement	**Cibles**	**Rendement de 2011-2012**
Nombre d'activités d'apprentissage visant le perfectionnement en leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes, et nombre de participants à ces activités.	Environ 900 activités d'apprentissage. Environ 220 000 jours-apprenants (nombre d'apprenants/de participants multiplié par le nombre de jours de formation).	L'École a offert plus de 800 activités d'apprentissage, ce qui s'est traduit par 177 692 jours-apprenants en 2011-2012.
Pourcentage des fonctionnaires ayant participé aux activités d'apprentissage de l'École qui estiment que la formation donnée répondait à leurs besoins d'apprentissage et constituait un bon investissement pour leur employeur.	En tout, 80 p. 100 des participants aux activités d'apprentissage estiment que la formation donnée répondait à leurs besoins et constituait un bon investissement pour leur employeur.	En 2011-2012, 82 p. 100[3] des répondants ont indiqué que la formation répondait à leurs besoins d'apprentissage et 81 p. 100, qu'elle constituait un bon investissement pour leur employeur.

[2] Les dépenses prévues correspondent au Budget principal des dépenses 2011-2012. Le total des autorisations comprend les crédits votés, les revenus réels tirés en 2011-2012 et les revenus non dépensés dégagés en 2010-2011 qui ont été reportés à l'exercice 2011-2012 en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*.

[3] Les réponses concernent tous les cours en salle de classe, certains événements, la formation linguistique et les cours sur le Web. Les cours en ligne ne sont pas visés.

Sommaire du rendement, excluant les Services internes

Activité de programme	Dépenses réelles en 2010-2011	2011-2012 (en milliers de dollars)				Concordance avec le résultat du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales*	Dépenses réelles*	
Apprentissage de base	72 488	65 977	65 977	109 353	74 699	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces[v]
Perfectionnement en leadership organisationnel	17 993	11 108	11 108	13 394	12 713	
Innovation dans la gestion du secteur public	10 468	11 303	11 303	13 535	8 443	
Total	100 949	88 388	88 388	136 282	95 855	
* Excluant le montant réputé avoir été affecté à Services partagés Canada, le cas échéant.						

Tableau du sommaire du rendement des Services internes

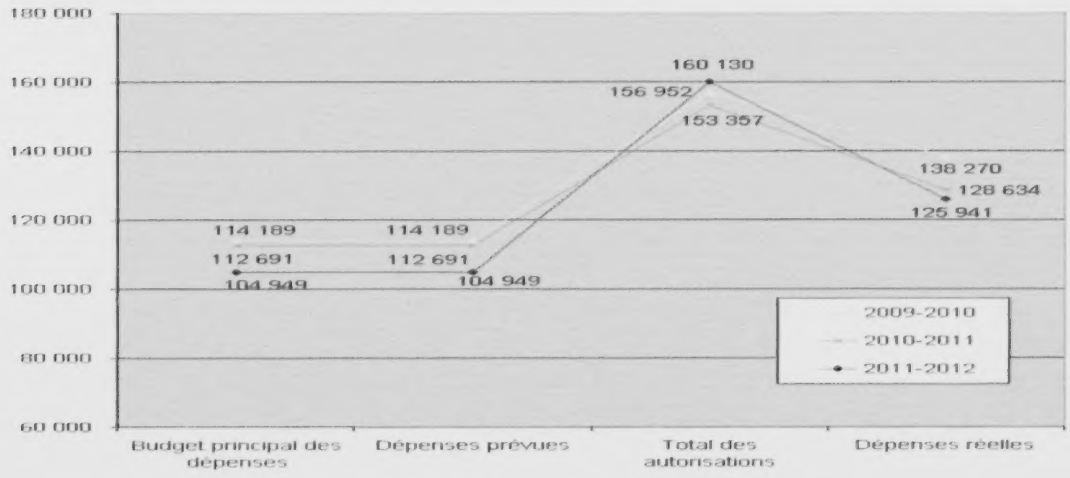
Activité de programme	Dépenses réelles en 2010-2011	2011-2012 (en milliers de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales*	Dépenses réelles*
Services internes	27 685	16 561	16 561	23 848	30 086
* Excluant le montant réputé avoir été affecté à Services partagés Canada, le cas échéant.					

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues s'explique par le fait que les revenus ont dépassé les dépenses prévues pour l'École.

Évaluation environnementale stratégique

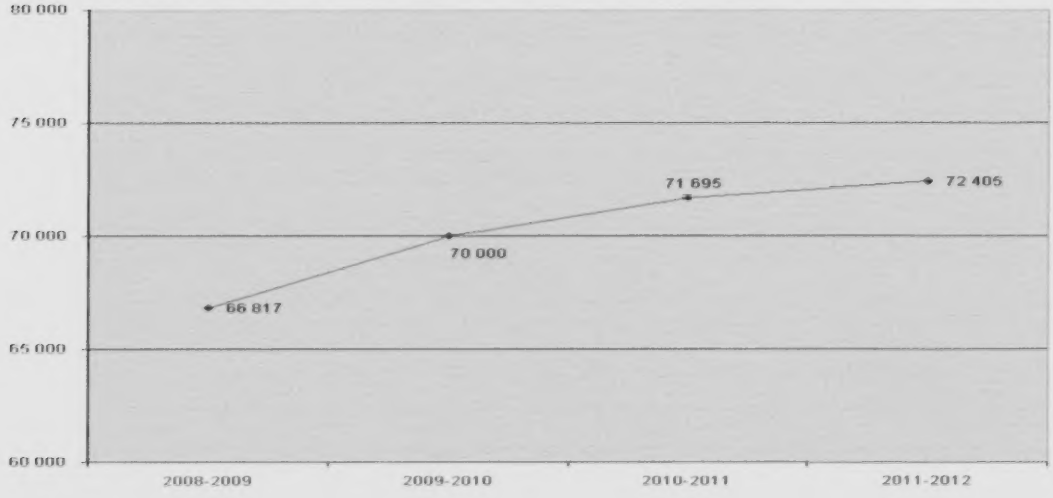
En 2011-2012, l'École a tenu compte des effets environnementaux des initiatives assujetties à la Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes[vi], mais elle n'a fait aucune déclaration publique à ce sujet.

Profil des dépenses (en milliers de dollars)



Les dépenses prévues et le budget principal des dépenses de l'École ont diminué au cours des trois dernières années à la suite de réductions de son financement entraînées par des initiatives telles que l'Examen stratégique, les ajustements apportés à la rémunération et l'élimination progressive du financement destiné au SHGA. Le total des autorisations, qui comprend les revenus disponibles, a augmenté graduellement, principalement en raison d'une hausse des revenus. Les dépenses réelles ont diminué, ce qui est en grande partie attribuable à une baisse des dépenses de fonctionnement et d'entretien.

Revenus (en milliers de dollars)



Le total des revenus a graduellement augmenté au cours des quatre derniers exercices, notamment en ce qui concerne les cours destinés aux collectivités fonctionnelles et les services d'inscription.

Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir plus de renseignements sur les crédits organisationnels et/ou les dépenses législatives de l'École de la fonction publique du Canada, veuillez consulter les Comptes publics du Canada 2012 (Volume II). Vous trouverez une version électronique des Comptes publics 2012 sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.[vii]

Section II : Analyse des activités de programmes par résultat stratégique

Résultat stratégique

L'École vise un seul résultat stratégique : « Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. » Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte de ce résultat stratégique, soit les suivantes :

- Apprentissage de base;
- Leadership organisationnel;
- Innovation dans la gestion du secteur public;
- Services internes.

L'École a été créée pour faire en sorte que les fonctionnaires fédéraux aient les compétences et les connaissances communes dont ils ont besoin pour fournir des services à la population canadienne de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible. À cette fin, elle offre un programme de cours et des services axés sur les principales compétences et connaissances qu'exige une fonction publique dynamique en constante évolution qui doit sans cesse s'adapter aux besoins des intervenants et des citoyens. Parallèlement, l'École mise sur la cohérence de ses activités de formation et d'apprentissage afin que les fonctionnaires possèdent les compétences et les connaissances communes qu'on attend d'eux.

Activité de programme 1: Apprentissage de base

Description de l'activité de programme

Grâce à cette activité de programme, l'École contribue à la création d'un effectif professionnel en offrant les activités d'apprentissage dont les fonctionnaires ont besoin pour fournir des services aux Canadiens. Cette activité de programme repose sur quatre initiatives, soit les suivantes :

- Formation indispensable;
- Perfectionnement professionnel;
- Apprentissage des langues officielles;
- Apprentissage en ligne.

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales*	Dépenses réelles*
65 977	109 353	74 699
* Excluant le montant réputé avoir été affecté à Services partagés Canada, le cas échéant.		

Ressources humaines pour 2011-2012 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
443	524	81

Sommaire du rendement par activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats obtenus
Les activités d'apprentissage de base offertes par l'École permettent aux fonctionnaires d'atteindre leurs objectifs en matière d'apprentissage.	L'École déterminera le pourcentage de participants qui ont l'intention de mettre en pratique, dans leur milieu de travail actuel ou futur, les connaissances acquises au cours des activités d'apprentissage de base, qui sont en mesure de le faire ou qui l'ont fait.	En tout, 80 p. 100 des participants sont en mesure d'appliquer les connaissances qu'ils ont acquises.	En 2011-2012, 87 p. 100[4] des répondants se sont dits convaincus de pouvoir appliquer leurs nouvelles connaissances au travail.

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Formation indispensable

Conformément à la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, le programme d'Orientation à la fonction publique fournit des connaissances de base au sujet du gouvernement ainsi que des valeurs, des principes éthiques et des responsabilités auxquels les fonctionnaires devront faire appel tout au long de leur carrière. L'École utilise diverses méthodes d'apprentissage, dont une séance de formation d'une journée en classe et une formation en ligne préalable.

[4] Les réponses concernent tous les cours en salle de classe, certains événements, la formation linguistique et les cours sur le Web. Les cours de perfectionnement en leadership et les cours en ligne ne sont pas visés.

En 2011-2012, l'École a poursuivi sa transition vers un modèle d'apprentissage mixte et a étudié les possibilités visant à intégrer d'autres outils de médias sociaux au programme d'Orientation à la fonction publique. L'École a appliqué les recommandations formulées par suite de ses activités de surveillance du rendement, dont l'amélioration du contenu des cours et des communications avec les ministères, de manière à ce que les nouveaux employés puissent suivre le programme d'orientation en temps opportun.

Ventilation des séances d'Orientation à la fonction publique						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Total des cours donnés	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	40	4 804	22	2 456	62	7 260
2008-2009	55	5 568	47	4 916	102	10 484
2009-2010	44	4 935	44	4 188	88	9 123
2010-2011	39	3 417	48	3 042	87	6 459
2011-2012	38	2 455	37	1 928	75	4 383

Toujours en vertu de la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, l'École offre la formation sur la délégation de pouvoirs à cinq groupes de fonctionnaires, soit les superviseurs, les gestionnaires, les cadres nouvellement nommés (niveau EX-01), les cadres supérieurs (niveaux EX-02 et EX-03) et les sous-ministres adjoints, afin de veiller à ce qu'ils soient en mesure d'exercer les pouvoirs qui leur sont délégués.

Dans le cadre de ses efforts continus visant à perfectionner ses services d'apprentissage, l'École a entretenu des relations de collaboration et assuré l'harmonisation avec les centres de politiques et les responsables des collectivités fonctionnelles, ce qui lui a permis de négocier de nombreuses ententes sur les niveaux de service pour appuyer la conception et l'élaboration du programme de cours.

Au cours de l'exercice, l'École a mis au point une série de modules en ligne dans le cadre du programme de formation sur la délégation de pouvoirs afin d'offrir plus de souplesse aux apprenants et d'optimiser l'utilisation du temps en classe. Selon la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, les gestionnaires et les cadres supérieurs doivent réussir l'évaluation relative à leurs connaissances pour faire valider les pouvoirs de signature qui leur sont délégués, au moins tous les cinq ans, au moyen de l'instrument d'évaluation offert par l'École. En 2011-2012, l'École a revalidé les connaissances de quelque 8 765 gestionnaires et cadres supérieurs admissibles.

Ventilation des séances de formation sur la délégation de pouvoirs						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Total des cours donnés	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	178	4 051	123	2 616	301	6 667
2008-2009	234	5 259	138	2 931	372	8 190
2009-2010	257	5 891	157	3 147	414	9 038
2010-2011	272	5 764	170	3 174	442	8 938
2011-2012	229	4 835	138	2 450	367	7 285

Perfectionnement professionnel

L'École conçoit et offre des produits d'apprentissage à l'intention de tous les fonctionnaires, y compris les collectivités fonctionnelles (gestion de l'information, ressources humaines, gestion des finances/vérification et acquisitions, gestion du matériel et des biens immobiliers), afin que tous aient les connaissances voulues pour s'acquitter de leurs fonctions et exercer leurs responsabilités conformément aux lois et aux politiques.

L'École a effectué des analyses des besoins en matière d'apprentissage et mené des activités de consultation avec les collectivités des communications et des technologies de l'information. Celles-ci ont donné lieu à de nouveaux produits d'apprentissage sur les communications internes et l'accessibilité du Web, permettant de répondre aux nouveaux besoins de formation. L'École a en outre procédé à une évaluation de niveau 3 relativement au nouveau cours sur l'accessibilité du Web. Cette évaluation permet d'établir la mesure dans laquelle une activité d'apprentissage influe sur le comportement dans le milieu de travail. Selon les résultats obtenus, ce cours est très efficace pour changer les méthodes de travail des participants qui conçoivent des sites Web accessibles.

Ventilation des séances destinées aux collectivités fonctionnelles						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Total des cours donnés	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	358	7 226	255	5 647	613	12 873
2008-2009	458	9 222	256	4 177	714	13 399
2009-2010	470	8 794	281	3 166	751	11 960
2010-2011	472	9 361	254	3 284	726	12 645
2011-2012	496	10 134	244	3 247	740	13 381

La collectivité des finances, celle des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers de même que celle de la réglementation se sont penchées sur les besoins en matière d'apprentissage des régions pour trouver de nouvelles occasions d'échanger des pratiques exemplaires et des idées. Les activités de consultation menées ont permis de recueillir des

commentaires positifs. Elles ont aussi permis de créer des possibilités d'apprentissage pour les participants. De plus, l'École a élaboré un nouveau cours en ligne sur la gestion du risque, destiné tout particulièrement à la collectivité des finances, qui a des besoins particuliers. Enfin, l'École a conçu deux autres nouveaux produits en ligne, dans le but d'appuyer l'apprentissage lié à la Directive sur la tenue de documents.

Ventilation des séances de perfectionnement professionnel						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Total des cours donnés	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	305	6 262	198	2 792	503	9 054
2008-2009	271	5 628	196	3 066	467	8 694
2009-2010	375	7 686	261	3 843	636	11 529
2010-2011	389	8 403	264	4 033	653	12 436
2011-2012	507	10 738	301	4382	808	15 120

Apprentissage des langues officielles

L'École a précisé le rôle qu'elle jouera dorénavant pour répondre aux besoins en matière de langues officielles à la fonction publique. À la suite de consultations et de la décision prise en 2006 par le Conseil du Trésor à cet égard, l'École a cessé de fournir directement des services de formation linguistique le 31 mars 2012. L'École a donc mis l'accent sur les moyens à utiliser pour favoriser l'apprentissage des langues officielles et maintenir les acquis linguistiques dans la fonction publique. Il s'agit notamment des mécanismes suivants : l'établissement de normes d'assurance de la qualité ainsi que l'application et la surveillance de celles-ci à l'intention des fournisseurs externes préqualifiés; la conception d'outils et de produits de formation linguistique en ligne ainsi que l'accès à ceux-ci; la réalisation de recherches sur les technologies et les méthodes d'apprentissage, y compris des recherches sur les moyens de répondre aux besoins des personnes ayant des troubles d'apprentissage; et enfin, la prestation de services liés aux plans de formation linguistique.

En 2011-2012, l'École a effectué une vérification interne de ses services de formation linguistique. Cet examen englobait les activités de formation linguistique et de maintien des acquis réalisées par l'École dans l'ensemble du pays. Il avait pour but d'évaluer le caractère adéquat des mesures prises par la direction pour s'assurer que l'École propose des services de formation linguistique pertinents et de grande qualité, qui offrent le meilleur rapport qualité-prix aux ministères clients. Selon les conclusions de la vérification interne, tel a bien été le cas.

Apprentissage en ligne

En 2011-2012, l'École a également exploité les capacités du SHGA, un outil complet destiné à soutenir les produits et services d'apprentissage et à proposer un éventail de modes de prestation, notamment des produits en ligne, des solutions d'apprentissage mixte et des communautés de pratique en ligne. En outre, l'École a entamé la mise en œuvre du forum sur la collaboration

virtuelle et la salle de classe virtuelle, qui sera intégré au SHGA, à l'appui de l'apprentissage des fonctionnaires partout au pays.

Dans le cadre des efforts déployés pour intégrer encore davantage le recours à la technologie et aux médias sociaux dans ses services d'apprentissage, l'École a bâti des partenariats avec d'autres organisations gouvernementales souhaitant utiliser le SHGA pour répondre à leurs besoins en matière d'apprentissage. Tout au long de l'exercice, l'École a fourni en recouvrement des coûts environ 3 000 cours commerciaux en ligne aux ministères et organismes.

Leçons retenues

En 2011-2012, l'École a intégré à son équipe, des fonctionnaires actuellement en poste pour enseigner les cours faisant partie de son programme, de manière à exploiter les connaissances et l'expérience présentes à la fonction publique. Cette façon de faire comporte deux avantages : d'une part, les apprenants apprécient les cours donnés par des enseignants qui ont une expérience pertinente et « pratique » et, d'autre part, l'École est ainsi en mesure de répondre aux besoins en matière d'apprentissage tout en optimisant les ressources. L'École continuera d'étudier les possibilités de tirer pleinement profit des connaissances et de l'expérience présentes au sein de la fonction publique.

Activité de programme 2 : Perfectionnement en leadership organisationnel

Description de l'activité de programme

L'École renforce la capacité d'agir de la fonction publique en favorisant l'acquisition de compétences en leadership des dirigeants actuels et futurs au moyen de programmes de perfectionnement en leadership. L'importance accordée aux responsabilités des dirigeants et le taux élevé de départs à la retraite prévus chez les employés et les cadres font en sorte que la demande relative aux programmes de perfectionnement des dirigeants ne cesse de croître, dans l'optique de bâtir une fonction publique moderne capable d'évoluer dans un contexte de mondialisation. Cette activité de programme repose sur les trois initiatives suivantes :

- Compétences en leadership;
- Programmes de perfectionnement en leadership;
- Renforcement des communautés de leadership.

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales*	Dépenses réelles*
11 108	13 394	12 713
* Excluant le montant réputé avoir été affecté à Services partagés Canada, le cas échéant.		

Ressources humaines pour 2011-2012 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
102	92	-10

Sommaire du rendement par activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats obtenus
Les gestionnaires, les cadres et les cadres dirigeants de la fonction publique sont satisfaits des cours, des programmes et des activités de perfectionnement en leadership auxquels ils ont pris part.	L'École mesurera le degré de satisfaction des fonctionnaires qui ont pris part à des activités de perfectionnement en leadership.	La cote moyenne de satisfaction globale est de 4 sur 5 pour les activités de perfectionnement en leadership.	En 2011-2012, les activités de perfectionnement en leadership ont obtenu la cote moyenne de satisfaction globale de 4,41 sur 5.

Les gestionnaires, les cadres et les cadres dirigeants de la fonction publique sont en mesure de mettre en pratique leurs compétences en leadership dans leur milieu de travail.	L'École déterminera le pourcentage de participants qui ont l'intention de mettre en pratique, dans leur milieu de travail, les connaissances acquises au cours des activités de perfectionnement en leadership, qui sont en mesure de le faire ou qui l'ont fait.	En tout, 80 p. 100 des participants sont en mesure d'appliquer les connaissances qu'ils ont acquises.	En 2011-2012, 90 p. 100 des répondants se sont dits convaincus de pouvoir appliquer leurs nouvelles connaissances au travail.

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

La nouvelle génération de dirigeants de la fonction publique doit composer avec une pression accrue, car ceux-ci occupent des postes de direction plus tôt dans leur carrière que leurs prédécesseurs. En outre, les organisations veulent que leur investissement en perfectionnement du leadership soit efficient. L'École continue donc de répondre aux besoins des ministères. À cette fin, elle soutient les dirigeants et leur transmet les compétences nécessaires pour offrir des résultats aux Canadiens. À l'École, l'évaluation de niveau 1 sert à mesurer le degré de satisfaction des clients à l'égard de ses produits d'apprentissage et la mesure dans laquelle les objectifs d'apprentissage des participants ont été atteints. Selon l'évaluation du programme de leadership, les résultats obtenus en 2011-2012 sont les meilleurs jamais enregistrés.

Ventilation des programmes de perfectionnement en leadership						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Total des cours donnés	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	145	2 051	13	166	158	2 217
2008-2009	103	2 666	38	182	141	2 848
2009-2010	170	3 027	35	148	205	3 175
2010-2011	140	2 483	23	377	163	2 860
2011-2012	98	1 561	23	371	121	1 932

En 2011-2012, outre la formation relative à la gestion du changement, l'École a offert des activités d'apprentissage plus courtes et plus pointues. À la suite de consultations menées auprès des ministères et organismes, les cours de perfectionnement en leadership ont été modifiés pour en faire des solutions d'apprentissage plus ciblées et plus économiques. Grâce à de nouveaux partenariats avec les conseils régionaux et les gouvernements provinciaux, il a été possible d'offrir pour la première fois en région le programme de perfectionnement en leadership pour les futurs gestionnaires (*i*leadership). Cette démarche a permis de réaliser des économies tout en facilitant l'accès aux services d'apprentissage de l'École partout au pays.

L'École a fourni ses services de formation en gestion du changement de diverses façons, notamment au moyen d'une série de séminaires et de discussions informelles. À titre d'exemple, mentionnons un atelier de deux jours destiné aux cadres supérieurs, intitulé Au cœur de la gestion du changement, ainsi qu'un atelier d'une journée destiné aux employés, intitulé Composer avec le changement, donnés dans plus de 15 ministères et à plus de 800 fonctionnaires.

En 2011-2012, l'École a organisé la conférence Manion. Cet événement phare vise à élargir les horizons des fonctionnaires et à favoriser les débats approfondis sur des questions d'importance, tout en donnant aux participants l'occasion de nouer des liens. Cette année, Sir Gus O'Donnell, secrétaire du Cabinet et chef de la fonction publique du Royaume-Uni, a présenté son point de vue sur le fonctionnement du gouvernement britannique dans le difficile climat économique actuel. La conférence a attiré un grand nombre de personnes, soit plus de 500 cadres et dirigeants provenant des universités canadiennes et du gouvernement fédéral.

Leçons retenues

En 2011-2012, l'École a lancé une série de séminaires spéciaux sur la gestion du changement et la transition. Les premiers séminaires étaient destinés aux membres des échelons supérieurs de la fonction publique. Plus de 2 900 dirigeants y ont participé. À la lumière des commentaires positifs reçus, l'École a organisé par la suite une série de séances destinées aux cadres supérieurs, aux gestionnaires et aux spécialistes des ressources humaines. Le nombre de demandes et la rétroaction positive reçus témoignent à la fois des avantages que procure une démarche uniforme et intégrée en matière de formation et de la capacité de l'École à répondre aux besoins en formation qui évoluent, et ce, à tous les niveaux.

Activité de programme 3 : Innovation dans la gestion du secteur public

Description de l'activité de programme

L'École contribue à améliorer le rendement de la fonction publique. À cette fin, elle diffuse des méthodes novatrices et des pratiques exemplaires pour la gestion du secteur public et fournit aux organisations de la fonction publique des conseils et du soutien au sujet de l'apprentissage et de la gestion du changement. Cette activité de programme repose sur les deux initiatives suivantes :

- Services d'apprentissage organisationnel;
- Pratiques de gestion novatrices.

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales*	Dépenses réelles*
11 303	13 535	8 443
* Excluant le montant réputé avoir été affecté à Services partagés Canada, le cas échéant.		

Ressources humaines pour 2011-2012 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
77	60	-17

Sommaire du rendement par activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats obtenus
Les organisations de la fonction publique ont accès à des outils et à des services qui les aident à intégrer l'apprentissage, à gérer le changement et à innover.	L'École fera le suivi du nombre d'organisations à qui elle fournit des services liés à l'innovation dans la gestion du secteur public.	En tout, 25 ministères et organismes reçoivent des services liés à l'innovation dans la gestion du secteur public.	En 2011-2012, l'École a fourni des services liés à l'innovation dans la gestion du secteur public à 40 ministères et organismes.
Les organisations de la fonction publique intègrent l'apprentissage, gèrent le changement et innovent en adaptant les pratiques exemplaires.	L'École mesurera le degré de satisfaction des organisations de la fonction publique en ce qui concerne les services liés à l'innovation dans la gestion du secteur public.	Le taux de satisfaction est de 80 p. 100.	L'École met actuellement au point une méthode d'évaluation pour cet indicateur de rendement.

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

En 2011-2012, l'École a mené certains projets internationaux financés par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour favoriser le transfert des connaissances et le perfectionnement en gestion innovatrice dans des domaines comme la formation en leadership et le renforcement de la capacité en matière de gouvernance. En voici des exemples :

- Projet pour le Mali : une initiative pluriannuelle de renforcement de la capacité, menée en partenariat avec le Bureau du vérificateur général du Mali, le Bureau du vérificateur général du Canada et l'ACDI.
- Projet pour l'Ukraine : une initiative financée par l'ACDI et le Bureau canadien de l'éducation internationale, dont l'objectif consiste à aider le ministère principal de la fonction publique d'Ukraine à mettre au point le programme de perfectionnement en leadership destiné aux sous-ministres de ce pays.
- Projet de leadership pour les Caraïbes : une initiative financée par l'ACDI, qui a pour but de renforcer de façon stratégique la nouvelle génération de dirigeants du secteur public dans les Caraïbes et d'échanger des pratiques exemplaires, afin de contribuer à leurs objectifs de développement régional et national, notamment dans le domaine de la croissance économique et de l'intégration régionale.

L'École a accueilli des délégations étrangères de différentes institutions gouvernementales dans l'objectif d'échanger de bonnes pratiques de gouvernance. Elle a en outre collaboré avec le Bureau de la haute fonction publique et le ministère de l'Intérieur et des Relations au sein du Royaume, des Pays-Bas, relativement à la création et à l'exploitation du Réseau d'engagement mondial.

L'École a aussi collaboré avec d'autres pays dans le cadre du projet qui visait l'élaboration d'une nouvelle synthèse de l'administration publique (New Synthesis Project). Ce partenariat international d'institutions vouées à la promotion de l'étude et de la pratique dans le domaine de l'administration publique était dirigé par l'honorable Jocelyne Bourgon, présidente émérite de l'École. Il a mené à la publication d'un ouvrage approfondi, intitulé *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*, sur le projet et les études de cas ayant servi à son élaboration. Les conclusions de cet ouvrage ont également servi à améliorer les produits et services d'apprentissage de l'École.

Le programme de contributions de l'École, soit le Fonds de recherche sur la gestion publique innovatrice, qui appuyait le volet de son mandat consistant à viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques, a pris fin en 2011-2012. Ce programme, qui a duré six ans, s'est avéré un succès. En effet, il a permis d'aider les universités et d'autres institutions non gouvernementales faisant partie du secteur public à entreprendre des recherches et de la formation liées aux priorités de la fonction publique.

À l'appui du perfectionnement en leadership, l'École a mené de nombreuses initiatives en matière de gestion des talents au cours de l'exercice, notamment les suivantes :

- la réalisation d'interventions en matière de développement organisationnel auprès de 40 ministères et organismes;
- la réalisation de plus de 500 évaluations 360° dans plus de 10 ministères et organismes.
- la prestation de services de coaching individuel à l'intention d'employés de plus de 20 ministères et organismes.

Dans le cadre de ses efforts visant à appuyer les priorités du gouvernement du Canada et à répondre aux besoins de la fonction publique en cette période de transition, l'École a fourni des services sur mesure aux organisations fédérales. Ces services étaient principalement axés sur les besoins en gestion du changement, notamment le soutien et le perfectionnement du leadership et l'efficacité des équipes.

Leçons retenues

L'offre de services d'apprentissage sur mesure qui sont à la fois pertinents et souples s'est avérée un avantage pour les apprenants à tous les niveaux de la fonction publique. Aussi l'École s'affairera-t-elle à élaborer un mode de présentation du contenu par modules de manière à pouvoir adapter ses services à des besoins en apprentissage bien précis, en portant une attention particulière à la gestion du changement en période de transition.

Le succès enregistré par la première Agora de l'apprentissage organisée par l'École est la preuve de l'importance de mobiliser les cadres dirigeants autour des nouveaux enjeux. Grâce à cette activité, les responsables de l'École comprennent mieux les besoins d'apprentissage des ministères et ils s'en serviront pour façonner le programme de cours de l'École et les activités de mobilisation des dirigeants dans l'avenir.

Activité de programme 4 : Services internes

Les services internes constituent des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérées de façon à répondre aux besoins des programmes et aux autres obligations générales de l'organisation[5]. Ces services ne regroupent que les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et ne s'appliquent pas à celles qui sont fournies dans le cadre d'un programme en particulier.

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales*	Dépenses réelles*
16 561	23 848	30 086
* Excluant le montant réputé avoir été affecté à Services partagés Canada, le cas échéant.		

Les dépenses de l'École relatives aux services internes, y compris en ce qui concerne les ressources humaines, dépendent des revenus et des inscriptions d'apprenants. L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique du fait que les revenus ont dépassé le montant prévu pour l'École.

Ressources humaines pour 2011-2012 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
318	216	-102

[5] Les services internes comprennent les services de gestion et de surveillance, les services de communication, les services juridiques, les services de gestion des ressources humaines, les services de vérification interne et de gestion financière, les services de gestion de l'information, les services de technologie de l'information, les services des biens immobiliers, les services du matériel, les services d'approvisionnement, les services de voyage et les autres services administratifs.

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Projets et initiatives	État du rendement et des résultats
1. Plan de ressources humaines	L'École a offert une gamme de possibilités d'apprentissage, notamment la possibilité de participer à la communauté de pratique en ligne des spécialistes de l'apprentissage. Un forum de discussion et de nombreuses séances de formation ont aussi été organisés pour transmettre aux employés les connaissances dont ils ont besoin pour utiliser pleinement les nouvelles technologies de l'École. L'École a établi un cadre de gestion des ressources humaines pour continuer de tirer parti des connaissances et de l'expertise présentes à la fonction publique.
2. Modèle d'affaires[6]	L'École a créé un nouveau modèle d'affaires, qui comporte une nouvelle structure d'établissement des coûts pour l'organisation. Les travaux de base, soit l'examen des pratiques exemplaires et l'affectation des dépenses de programme directes et indirectes, en plus des coûts associés aux services internes, ont été achevés. L'École a mis en œuvre des stratégies de communication et des occasions de formation, à l'appui du nouveau modèle d'affaires. Celles-ci deviendront permanentes de sorte que le modèle d'affaires demeure à jour et pertinent.
3. Achèvement de la mise en œuvre du SHGA	L'École a progressé dans la mise en œuvre du SHGA, ce qui a permis de simplifier les inscriptions et les rapports et d'améliorer le rendement. Elle a fait la promotion du SHGA en tant qu'outil de collaboration pour la fonction publique. L'École a aussi commencé à y intégrer certains ministères choisis.
4. Optimisation et normalisation de l'infrastructure de TI de l'École	L'École a poursuivi l'optimisation et la normalisation de son infrastructure de TI. Elle a également travaillé en partenariat avec Services partagés Canada pour harmoniser l'infrastructure de TI avec les priorités de programme, tout en exploitant ses ressources de TI en salle de classe.
5. Gestion des documents et de l'information	L'École a entamé la mise en œuvre progressive de GCDocs, un nouveau système de gestion de l'information qui améliore l'organisation de l'information et l'accès à celle-ci, et qui facilite la collaboration à l'interne. GCDocs remplacera les autres systèmes d'information dans l'ensemble du gouvernement. Les travaux s'effectuent selon l'échéancier établi. L'École devrait donc terminer la mise en œuvre en 2014 comme prévu.
6. Optimisation des locaux	L'École a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie relative aux locaux, qui vise le regroupement de ses locaux dans trois bâtiments (au lieu de six) dans la région de la capitale nationale, afin de réaliser des économies et d'optimiser l'utilisation des salles de classe.

[6] Le modèle d'affaires de l'École représente la façon dont elle entend offrir ses produits et services de manière économique et durable.

Leçons retenues

En 2011-2012, l'École a poursuivi la transition vers un environnement opérationnel davantage axé sur le recouvrement des coûts. Ainsi, elle a apporté les modifications qui s'imposaient à ses services d'apprentissage et à ses opérations internes afin de répondre adéquatement aux nouveaux besoins en matière de formation, tout en rationalisant ses activités.

La capacité de recueillir des données sur la mesure du rendement constitue un défi permanent pour l'École. Celle-ci continue donc d'examiner les rapports sur la collecte des données afin de s'assurer que les méthodes utilisées permettent bel et bien d'évaluer le rendement de même que les cibles.

Changements apportés à la structure du gouvernement

Répercussions sur les ressources financières et humaines en raison de la création de Services partagés Canada

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

	Dépenses prévues	Autorisations totales*
Montant net des transferts à Services partagés Canada (SPC) à la suite des décrets**	1 140	1 140

* En vertu de l'article 31.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des décrets C.P. 2011-0881, C.P. 2011-0877 et C.P. 2011-1297, cette somme est réputée avoir été affectée à Services partagés Canada, ce qui a eu pour incidence de réduire d'autant le montant du crédit de l'École de la fonction publique du Canada.

** Les autorisations totales, présentées dans le tableau « Ressources financières pour 2011-2012 » (et les autres tableaux pertinents) dans la section « Sommaire du rendement », représentent le montant net de tous les transferts à SPC. Les dépenses réelles ne comprennent pas les dépenses engagées au nom de SPC en date du décret.

Ressources humaines pour 2011-2012 (ETP)

	Prévues	Réelles
Affectées à SPC	2,3	2,3

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

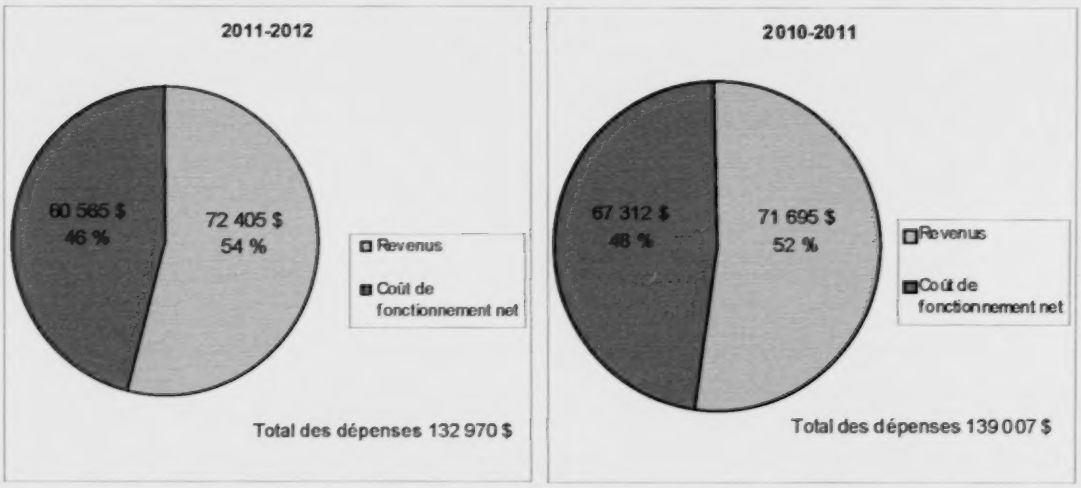
État condensé de la situation financière (non vérifié)
Au 31 mars 2012
(en milliers de dollars)

	Variation $	2011-2012	2010-2011
Montant total net des passifs	-7 655	21 632	29 287
Montant total net des actifs financiers	-2 943	10 853	13 796
Montant net de la dette du ministère	-4 712	10 779	15 491
Montant total des actifs non financiers	-1 747	4 577	6 324
Situation financière nette du ministère	2 965	-6 202	-9 167

État condensé des opérations et situation financière nette du ministère (non vérifiés)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012
(en milliers de dollars)

	Variation %	2011-2012	2010-2011
Montant total des dépenses	-4	132 970	139 007
Montant total des revenus	1	72 405	71 695
Coût net des opérations avant le financement et les transferts du gouvernement	-10	60 565	67 312
Situation financière nette du ministère	-32	-6 202	-9 167

Graphiques des principales données financières



États financiers

Les principales données financières figurant dans le présent Rapport ministériel sur le rendement visent à dresser un portrait sommaire de la situation financière de l'École. D'autres renseignements peuvent être consultés sur le site Web de l'École.[viii]

Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012 est disponible sur le site Web de l'École.[ix]

- Écologisation des opérations gouvernementales
- Vérifications internes et évaluations
- Sources des revenus disponibles
- Rapport sur les frais d'utilisation

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Coordonnées des personnes-ressources de l'organisation

www.monecole-myschool.gc.ca.

Notes de fin de document

[i] ***Loi sur la modernisation de la fonction publique***, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.4/

[ii] ***Loi sur l'École de la fonction publique du Canada,*** http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-10.13/

[iii] **Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du Conseil du Trésor,** http://tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12405

[iv] **Politique sur les services communs du Conseil du Trésor,** http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12025

[v] **Concordance avec le résultat du gouvernement du Canada,** http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-fra.aspx#bm04

[vi] **Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes,** http://www.ceaa-acee.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=B3186435-1

[vii] **Comptes publics du Canada 2012 (Volume II),** http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html

[viii] **États financiers de l'École de la fonction publique du Canada,** http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/index-fra.aspx

[ix] **Tableaux de renseignements supplémentaires, l'École de la fonction publique du Canada,** http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/departmentalperformancereport2011-2012/index-fra.aspx#s3.4